



Модуль 9.

Ключевые навыки руководителя

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



Урок 1. Переговоры

2021

Суть переговоров



Любые переговоры – это попытка удовлетворить свои интересы (реализовать ожидания по ним) с помощью контрагента, реализовав какие-то из его ожиданий в ответ.

Если в вами разговаривают – значит вы можете что-то дать, что контрагенту нужно.

Если с вами не разговаривают – значит считают, что вы не можете ничего дать.

У каждой стороны, входящей в переговоры обычно есть справедливый баланс ожиданий: что они хотят получить и что готовы отдать.

Процесс переговоров – это приведение справедливого баланса ожиданий потенциального контрагента к устраивающему вас. Это делается:

1. Объяснением справедливости для контрагента вашего баланса – аргументы.
2. Снижением ожиданий по его интересам в отсутствие сделки (давление и отжимание).
3. Повышение ожиданий по его интересам относительно вашего справедливого баланса (уступки).
4. Формирование композиции из 1, 2 и 3 – поиск компромисса.

Подготовка к переговорам. Подготовка своих ожиданий.



Как и при постановке задаче – четко формулируем что и на каких горизонтах мы хотим и что готовы отдать – т.е. формируем для себя конструкцию справедливой сделки.

Плохо:

1. Нам нужен сайт тыщ за 20
2. Мне нужны инвестиции
3. Купите у нас аналитику
4. Мне нужна маленькая квартира как можно дешевле

Хорошо:

1. Нам нужен интернет-магазин к 1 сентября 2023 года согласно вот такому функциональному заданию с бюджетом от 150 до 200Кр.
2. Нам нужны 40 млн рублей для реализации проекта мини эко-отеля в Подмосковье согласно бизнес-плана (вот он) – готовы за это отдавать 30-40% капитала.
3. Мы хотим заработать 2 млн рублей на проекте внедрения дэшбордов по всем KPI в компанию А за 3 месяца.
4. Мне нужна 70-метровая квартира с террасой не выше 3его этажа дома с этажностью не выше 5 на м. Университет за 25-35млн рублей.

Подготовка к переговорам. Анализ ожиданий контрагента.



В большинстве случаев реальные интересы не скрываются. Но зачастую они скрыты – и понимание истинных интересов даст вам инструмент воздействия на них.

Понимание справедливого по мнению контрагента баланса ожиданий даст вам ответы на вопросы:

1. Насколько реально его баланс притянуть к устраивающему вас – или нет смысла терять время
2. Насколько вовлечение в переговоры может нанести ущерб вашим интересам, если партнер играет в схемы win-lose на снижении ваших ожиданий
 - i. «... ну мы может обанкротить вас, если захотим...»
3. Насколько достоверными оказываются договоренности с этим контрагентом (или может то, о чем договорились будет дальше лишь вашей иллюзией) – т.е. понять, не хотят ли вас обмануть
4. Насколько контрагент склонен передоговариваться после договоренностей
 - a. Типичная ситуация для любого контрагента с позиции силы.

Легче всего это понимать **по трек-рекордсу сделок контрагента и его репутации.**

1. Разговариваем с контрагентами этого контрагента или ищем отзывы о нем в интернете
2. Анализируем отчетность контрагента и риск-профайл: объем судебных споров (сервисы типа Контур.Фокуса, Руспрофайла), вовлеченность в PR-скандалы, объемы деятельности.

Например:

Вы одному из партнеров задолжали денег по отгрузкам сырья. Он остановил отгрузки и вас позвали на переговоры.

Из предварительного разговора с коллегами по отрасли вы выяснили, что контрагент склонен к реструктуризациям, а из анализа судебной практики, что они подают в суд всего 1 раз в 2 года – делаем вывод о «травоядности» действий контрагента и его портрете ожиданий в котором долгосрочная прибыльность партнера имеет больший вес по отношению к текущей дебеторке.



Подготовка к переговорам. Анализ интересов, на которые можно воздействовать и которые потенциально могут быть затронуты у нас.

Сильная позиция (мне и так хорошо) – это когда все статусы = ожиданиями и далее под общие ожидания сформированы ожидания действия. Т.е. у вас все хорошо. Всегда ЧРЕЗВЫЧАЙНО сложно вести переговоры, когда у контрагента все хорошо.

Слабая позиция (просящего) – это когда у вас текущие статусы ниже общих ожиданий (или ожидания деградируют без контрагента) и сформировать ожидания действий можно только за счет контрагента.

Ослабление позиции контрагента (снижение ожиданий бездействия и статусов) - путь к победе в переговорах.

Для этого необходимо выделить перечень его интересов, на которые вы можете воздействовать. Обычно это:

1. Деньги
 - а. Снижение достоверности ожиданий путем воздействия на промежуточные факторы, формирование отрицательных ожиданий, которые контрагент не видит
2. Репутация
 - а. Огласка, суды, контр-PR
3. Авторитет

Подготовка к переговорам. На чьей стороне время?



Если с течением времени:

1. Статус по интересам снижается
или
2. Ожидания по интересам ухудшаются

время играет против.

В чем больше интересов уничтожает время – тем сильнее позиция контрагента: всегда можно сказать «давайте вернемся к разговору через 2 месяца», понимая, что желание договориться у контрагента будет много выше за счет деградации интересов за это время.

Как заставить время играть на своей стороне:

Найти у контрагента интерес, который будет уничтожать время и акцентированного это отработать на переговорах. Или создать такой интерес искусственно (обычно конструкцией «мои потери приведут к вашим в таких же или больших масштабах»).

например, (пример с партнером, которому вы задолжали), партнер «хищник», т.е. в случае попыток найти рассрочку подключает юристов, суды + СБ, силовиков. Показываем, что:

1. *Сейчас денег нет вообще (доказательно) т.е. суды и прессинг приведут к затратам и нулевой вероятности взыскания т.е. ожидание финреза минусовое.*
2. *Каждый день остановки отгрузок лишает вас 100.000р прибыли если вы хотя бы 5 дней еще будете простаивать то банкротство неизбежно и снова п.1 с минусами.*
3. *Если они откроют отгрузки зафиксируют сумму долга и возобновят лимит, то, согласно вашей бизнес-модели, вы сможете обернуть зафиксированную сумму (выйти из просрочек) за 4 месяца.*

Теперь в цейтноте ваш партнер. Осталось показать, почему ваша модель работает (т.е. вероятность того, что так будет – высока), и вы не только не огребете, но и получите дополнительную кредитную линию.

или

Например, вы хотите снять недвижимость, а продавец не хочет опускаться в цене. Вы считаете, сколько он потеряет за каждый месяц 1) недополученным денежным потоком 2) процентами на этот поток – и говорите, ок, давайте вернемся через месяц к разговору: вы уже потеряете 500тр денег + еще 1.5% на них от того, что их не используете. А скидка то мне нужна всего 50тр / мес ☺



Старт переговоров. Завоевание доверия.

Как и с сотрудниками – доверие – основа того, чтобы вероятность обещанного или спрогнозированного вами воспринималась высоко (т.е. они могли менять ожидания контрагента).

Априорное доверие – это ваша репутация и трек-рекордс. С них в случае дефицита доверия обязательно стоит начинать разговор (знакомство сторон).

Для того, чтобы разговор начинался комфортно – всегда вставляют прелюдию в виде шутки на тему переговоров, контекстно интересной злободневной темы или что-то около того. От которой плавно переходят к обсуждению сути.

Процесс переговоров. Толерантность к конфликту.

Почти любые переговоры – это конфликт интересов.

Поведение к конфликту разное: у кого-то мягкое (поиск компромисса), у кого-то жесткое – искусственное снижение ожиданий.

Всегда нужно быть готовым к тому, что в конфликте менее искушенная сторона начнет давить. Это – нормально.

Идеальная реакция на давление – не замечать его. Это заставит контрагента усомниться в действенности таких методов + не отключать медленное мышление в виду эмоций. Решение на эмоциях – всегда проигрыш.

Если вам нужно добиться того, чтобы контрагент принимал решение на эмоциях – вызовите их. Обычно это достигается:

- Прямым (я слышал, вас обвиняли в воровстве – это правда?) или косвенным (анекдот про «ложечки то нашлись, но осадочек остался») оскорблением или обвинением.
- Как можно большим касанием к отрицательному опыту контрагента – это заставит его переживать отрицательные эмоции.

3-4-5 такого рода касаний – и ваш контрагент, если это не профессионал, перестанет использовать медленное мышление.

Процесс переговоров. Ультиматумы и шантаж.

- Ультиматумы (оффер перед альтернативным вариантом получения желаемого силой)
- Шантаж (оффер под угрозой намеренного снижения статуса или ожиданий)

Применение без последствий со своей стороны – возможно только в случае разговора с контрагентом, который занимает общественно-отрицаемую позицию.



В остальных случаях – нанесет непоправимый ущерб репутации.

Главная защита от ультиматумов и шантажа – прозрачность. Т.е. угроза сделать позицию контрагента публичной.

Процесс переговоров. Снижение ожиданий и формирование новых ожиданий.



Если вы можете воздействовать на ожидания контрагента – воздействуйте:

В отрицательную сторону (создание и усиление проблемы): покажите, например, как у него упадет прибыль под влиянием конкурентов, если он не купит ваш дэшборд – это называется «созданием проблемы».



В положительную сторону: покажите сколько он дополнительно заработает на сокращении издержек, если купит ваш продукт.

Собственно основная часть переговоров и строится на попытках воздействия на ожидания контрагента и встройку в достижение (избегание) этих ожиданий действий, реализующих ваши интересы.

Процесс переговоров. Разговор из слабой позиции

Позиция, в которой переговоры могут быть прекращены контрагентом в любой момент без последствий для него.

Обычно ключами являются:

1. Быстрое формирование положительных ожиданий
2. Предельно прозрачное аргументирование позиции
3. Декларирование комфортной позиции – «мы согласны на ваши условия», но с оговорками о том, что тут и тут все выглядит уж очень односторонне и вам надо подумать (выигрыш времени под ослабление позиции контрагента).
4. Постепенное ослабление (расшатывание) позиции контрагента подрывом достоверности в его ожиданиях без вас.

Иногда работает игра «ва-банк»:

1. Вы обозначаете (словом или делом), что затронутые интересы для вас жизненно важны и вы отдадите все на их отстаивание – контрагент понимает, что «крыса, борющаяся за жизнь может нанести непоправимый вред сытому ленивому медведю»
 - a. У контрагента будет выбор – пойти на сделку или мобилизовать ресурсы, чтобы «прибить» крысу, мобилизовав значительные ресурсы 😊 – выбор будет в вашу пользу, если вы покажете, что придется отвлечь значимые ресурсы.
 - i. В этом часто помогает блеф – объявление (и начало реализации) цепочек действий, которые вы с большой вероятностью до конца не доведете.
 1. Но если блеф поймут – всему конец 😞
 - b. Это хорошо работает в случае с контрагентами, дорожащими репутацией.

Например, в случае подачи в суд вы обещаете вытряхнуть все темные сделки контрагента через прессу (объясняя, откуда получили данные) + заплатить контролирующим органам за интерес к проверке этих сведений.

Процесс переговоров. Разговор из сильной позиции

Обычно все просто – главное не прижимать контрагента к стенке, а всегда оставлять ему выход. Он тогда в него всегда выйдет 😊

Обычная конструкция: акцентировать слабую позицию контрагента (проговорив как все у него плохо или будет плохо) и сказать «ну, и что вы предлагаете»?



Процесс переговоров. Аргументация ПОЗИЦИИ

Чрезвычайно важный элемент, повышающий вероятность обещаемого результата → т.е. повышение ожидания.

Купите наш дашборд → у вас вырастет прибыль.. – ну такое..

или:

Прозрачность KPI по всем процессам операционной модели позволяет вам:

- 1. Точнее сформулировать системы мотивации менеджменту → вырастет производительность труда*
- 2. Принимать только экономически обоснованные решения – вы видите текущие значения и в модели можете проверить любую предлагаемую менеджментом идею на прибыльность. Оперативно реагировать на изменение показателей, выстроив регламенты так, чтобы не к вам бежали, когда все пропало, а реагировали на малейшие отклонения K*

Каждый пункт даст финрез в 2-4% → итого у вас вырастет прибыль на 6-12%

Куда серьезнее!

Процесс переговоров. Слышимость аргументов контрагента.

Зачастую интересы формулируются (или не могут быть сформулированы прямо) → в этом случае внимательное выслушивание контрагента и понимание смысла сказанного позволит:

1. Искать решения, удовлетворяющие обе стороны, а не только вас (так будет если слышать только себя)
2. Повысить успешность переговоров почти кратно.

Это основная проблема большинства переговорщиков с позиции силы и эгоизма.

Всегда подтверждайте мысль контрагента, даже если с ней не согласны:

«Да, это имеет право быть! Вот только как вы смотрите на...» - и тут вы выдвигаете контраргумент.

Такая конструкция реагирования на аргументы всегда позволит не поднимать градус беседы и удерживать доверие (ведь люди доверяют тем, кто с ними согласен)

Процесс переговоров. Формирование и предложение решений.

1. Никогда не делайте оффер первыми – возможно контрагент предложит больше ваших ожиданий
2. Если ситуация все-таки вынуждает сделать оффер (время против вас, например):
 - Из слабой позиции предложение должно учитывать как можно большее количество интересов контрагента и должно быть очень подробно аргументировано.
 - Из сильно позиций (хотя из сильной всегда лучше дожидаться оффера контрагента) – предлагайте только тот минимум, чтобы для контрагента в сделке был смысл, т.е. минимальный размер удовлетворения основного интереса. Из сильной позиции контрффер можно делать только тогда, когда вы хотите сэкономить время, а контрагент не понимает ваших интересов и делает несколько офферов, которые их не учитывают.

Процесс переговоров. Продажа вашей позиции.



Уроки 7-1 и 7-3 курса по продажам 😊

Процесс переговоров. Принятие решения на переговорах



Никогда не стоит принимать решение под давлением. В сильной позиции – особенно. Правило: давят – отходи.

Практически никогда не стоит принимать решение прямо на переговорах, если вы не уверены, что все-все альтернативные пути реализации интереса и сайд-эффекты просчитали. **Мне надо подумать** – основной ответ на предложение.

Если вам ограничения времени на размышление – значит бояться отрицательного ответа после анализа предложения.

Никогда не стоит принимать решение на эмоциях (когда предлагают сильно больше ожиданий) – «ок, это отличное предложение, мне надо чуть-чуть его осмыслить!» - это самый верный ответ.





Спасибо за внимание!